



**EMPLOIS ET JEUNES POUR LA PAIX- APPROCHE PILOTE INTÉGRÉE DE STABILISATION ET DE CONSOLIDATION DE LA PAIX PAR LA PROMOTION DE L'EMPLOI ET DE LA PARTICIPATION DES JEUNES DANS LA RÉGION DE MOPTI**

## **RAPPORT PROVISOIRE**

# **EVALUATION FINALE DU PROJET EMPLOIS ET JEUNES POUR LA PAIX-APPROCHE INTÉGRÉE DE STABILISATION ET DE CONSOLIDATION DE LA PAIX PAR LA PROMOTION DE L'EMPLOI ET DE LA PARTICIPATION DES JEUNES DANS LA RÉGION DE MOPTI**

**NOVEMBRE 2021**

**Lassine DIARRA Consultant National**



# **SOMMAIRE**

- I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L’EVALUATION**
- II. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L’EVALUATION**
- III. RESULTATS, CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS**
- IV. LES PRINCIPALES LECONS APPRISES**
- V. LES RECOMMANDATIONS**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>Sigles</b>	<b>Signification</b>
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emplois Jeunes
AAPPOR	Associations pour l'Appui aux Populations Rurales du Mali
ADR	Agence de Développement Régionale
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
AGR	Activités Génératrices de revenus
CARD	Carrefour de Développement
CNPV	Centre National pour la promotion du Volontariat
CP	Coefficient de pertinence
DIM	Direct Implémentation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	Objectif du développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ODI-SAHEL	Organisation pour un Développement Intégré au Sahel
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-FEMMES	Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes
PBF	Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de projet
PTA	Programme de Travail Annuel
PBF	Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix
PDSEC	Plan de Développement Social, Économique et Culturel
SNU	Système des Nations Unies
UNISS	United Nations Integrated Stratégie in the Sahel
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre
YAG-TU	YAM -GIRI BOLO TUMO
SRI	Système de Riziculture Intensif

## **Resumé Exécutif**

Le Projet « Emplois et jeunes pour la paix » est une initiative conjointe du PNUD, FAO, ONU-FEMMES. Il a bénéficié d'un financement de 2 933 387 US dollars du PBF. Il s'est exécuté dans la région de Mopti (Cercles de Mopti, Tenenkou). Les bénéficiaires directs sont les jeunes femmes et hommes marginalisés et vulnérables de 18 à 35 ans. Prévu initialement pour une durée de 18 mois, le projet a été finalement exécuté sur 28 mois de novembre 2018 à janvier 2021. Cette extension a été rendue nécessaire à cause de l'insécurité dans les zones d'intervention qui a rendu difficile les mouvements et des retards dans la mise en œuvre des activités. A cela, s'ajoute le contexte d'instabilité politique et le coup d'Etat. Il vise à appuyer les communautés locales en situation d'urgence en renforçant la cohésion sociale et la résilience socioéconomique des populations, de sorte à maintenir la stabilité et garantir la réhabilitation post-crise.

Face à la pandémie du COVID 19, les activités d'information et de sensibilisation sur le COVID 19 ont été intégrées dans le paquet d'activités du projet.

Dès la conception du projet une évaluation finale indépendante est prévue. C'est dans cette optique que la présente évaluation est réalisée sous la responsabilité du PNUD avec la participation des autres agences impliquées dans la mise en œuvre. Elle permet d'apprécier les résultats obtenus et de tirer les leçons pour les interventions futures.

La méthodologie de l'évaluation a été participative, consultative et a consisté à : (i) faire l'exploitation documentaire (ii) l'élaboration des outils de collecte de données (iii) conduire des entretiens avec les agences SNU, les services techniques de l'Etat, les autorités communales et administratives, les partenaires d'exécution, les jeunes bénéficiaires (iv) analyser les informations collectées auprès des différents acteurs (v) identifier les contraintes/ leçons apprises et formuler des recommandations pour les interventions futures.

De l'analyse des résultats des investigations sur le terrain, il ressort que le projet a atteint un niveau de réalisation satisfaisant qui s'explique par la démarche participative et inclusive adoptée. Les prévisions ont été largement dépassées pour la plupart des activités. Cependant, les défis restent à relever dans la pérennisation des acquis du projet.

## **Analyse du processus de mise en œuvre, la coordination du projet**

La stratégie de mise en œuvre a été basée sur une approche mixte exécution directe et l'exécution nationale. Le dispositif de coordination de pilotage a comporté un comité des coordinations des Agences du SNU impliquées dans la mise en œuvre et un comité technique qui ont plus ou moins fonctionné. Cela s'explique par les conflits d'Agenda et la crise sanitaire du COVID19.

### **Réalisation des activités**

Les activités ont consisté en : La sensibilisation sur la paix et la cohésion sociale, le leadership, la formation des groupements en embouche bovines, maraichage, riziculture, techniques de transformation agroalimentaire, le financement des AGR pour la résilience économique des jeunes, le suivi et l'appui conseils aux groupements et individuels bénéficiaires, les activités HIMO, l'appui aux collectivités dans l'élaboration des PDSEC. Le taux de réalisation des activités a été de 157,67%. Ces réalisations ont contribué à la stabilisation et à la réduction des conflits communautaires dans les deux cercles (Mopti, Tenenkou).

### **Performances majeures du projet**

Les performances du Projet selon les critères majeurs en matière d'évaluation sont reprises dans le tableau ci-après :

**Tableau 1** : : Performances du projet selon certains critères majeurs

Critères	Indicateurs	Notes	Appréciation
Pertinence	Coefficient de pertinence (CP)	5/5	Très satisfaisant
Efficacité	Coefficient d'efficacité (CE)	4,2/5	Satisfaisant
Efficienne	Coefficient d'efficience (CEF)	4/5	Satisfaisant
Impact			Moyennement satisfaisant
Durabilité	Coefficient de durabilité (CD)	3,2/5	Moyennement satisfaisant

### **Source : Consultant**

**NB** : A défaut d'une enquête de perception, l'impact a été apprécié en faisant une comparaison de la situation des communes d'intervention avant l'intervention du projet et la situation après les changements intervenus après le projet.

### **Les Principales contraintes**

Les principales contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ont été les suivantes :

Le contexte sécuritaire dans les zones d'intervention du projet. Ce contexte a rendu certaines zones non accessibles, fortement ralenti le rythme de mise en oeuvre des activités. La stratégie de délocalisation de certaines activités à Sevaré, Konna, Koronbana a provoqué des surcoûts à supporter par le projet.

Les mesures sécuritaires au niveau des agences du système des nations unies ont rendu difficiles les missions de suivis sur le terrain pour s'assurer de la qualité de l'intervention. Le contexte sécuritaire a ainsi été pour beaucoup dans l'allongement de la durée de mise en œuvre du projet (2 extensions de 10 mois au total).

Les lourdeurs administratives au niveau de la FAO, ONU FEMMES dans la mise à disposition des ressources financières : Les procédures administratives et financières au niveau de la FAO et ONU FEMMES n'ont pas permis aux services techniques de l'Etat, ONG partenaire de réaliser les activités selon la programmation et d'assurer le suivi des bénéficiaires.

Le chevauchement entre le contrat des services techniques de l'Etat et les contrats des ONG partenaires. Cette situation a rendu difficile par moment la mobilisation communautaire avant le démarrage des sessions de formation.

La durée très courte du projet : Le projet « Emplois et jeunes pour la paix » s'est exécuté sur 28 mois (extension de 6 mois plus extension de 4 mois). Cette durée est insuffisante pour avoir les résultats tangibles dans le domaine de stabilisation et la réduction des conflits communautaires.

### **Les recommandations**

Les principales recommandations ci-après peuvent être retenues pour améliorer l'efficacité des interventions du PNUD, FAO, ONUFEMMES, PBF et du gouvernement ;

#### **Pour le PNUD, FAO, ONUFEMMES, PBF :**

Promouvoir les projets à long terme (3 à 4 ans) dans le domaine de la cohésion sociale et la consolidation de la paix pour avoir les résultats escomptés.

Développer une stratégie de mobilisation des ressources pour compléter le financement du PBF. Cela permettra d'élargir la couverture géographique des interventions et de mettre à échelle les acquis du projet.

Elargir le projet aux communes restantes tout en faisant un focus sur les activités de sensibilisation sur la paix, cohésion sociale et la création d'emploi pour les jeunes.

Utiliser le « third party monitoring » comme dispositif complémentaire au dispositif de suivi-Evaluation existant au niveau des agences d'exécution du SNU et le PBF. Ce dispositif aura l'avantage de pallier aux difficultés de suivi terrain des projets par les agences d'exécution du SNU et le PBF dans un contexte d'insécurité.

#### **Pour les Partenaires d'exécution sur le terrain**

Harmoniser les approches de mise en œuvre des activités de financement des AGR.

#### **Les services Techniques du Gouvernement**

Assurer le suivi et l'appui conseils aux bénéficiaires des AGR après la clôture du projet.

#### **Les autorités communales**

Pérenniser l'accompagnement pour assurer la consolidation des acquis du projet.

## **I. Contexte et justification de l'évaluation**

Le projet « Emploi et Jeunes pour la paix » est une initiative conjointe du PNUD, FAO, ONU FEMMES financé par le fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la paix. Il vise à appuyer les communautés locales en situation d'urgence en renforçant la cohésion sociale et la résilience socioéconomique des populations, dans l'optique de maintenir la stabilité et garantir la réhabilitation post-crise. Le projet cible prioritairement les jeunes filles et garçons marginalisés et vulnérables âgés de 18 à 35 ans de la région de Mopti. Il est mis en œuvre selon une approche locale et communautaire axée sur l'épanouissement social et économique des jeunes au sein de la communauté en mettant l'accent sur la création d'opportunités économiques rentables, durables pour les jeunes.

Le projet vise trois principaux effets à savoir :

- (i) Effet 1. Les jeunes filles et garçons marginalisés sont soutenus comme des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté dans 2 cercles de la Région de Mopti
- (ii) Effet 2 – Les jeunes filles et garçons marginalisés dans deux cercles de la Région de Mopti améliorent leur situation économique
- (iii) Effet 3 – L'efficacité des programmes d'emploi des jeunes dans la Région de Mopti est améliorée

Le projet a bénéficié d'une extension sans coût de 10 mois pour permettre de réaliser les activités prévues dans le document projet. Initialement prévu pour une durée de 18 mois, il s'est finalement exécuté sur période de 28 mois de novembre 2018 à Janvier 2021.

Conformément aux procédures du PBF et du PNUD en matière de suivi-évaluation, le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. La présente évaluation se situe dans ce cadre.

### **1.1 La Portée de l'Evaluation**

L'évaluation couvrira la période de novembre 2018 à Janvier 2021 incluant une prolongation de 6 mois, suivie elle-même d'une prolongation de 4 mois.

### **1.2 Rappel des Objectifs de l'évaluation**

Présenter une méthodologie afin de documenter les meilleures pratiques, analyser les défis et les faiblesses pour éclairer les actions futures en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes dans la construction de la paix ;

- ✓ Évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelle dans la mise en œuvre afin de progresser vers une prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de gestion et de résolution de la paix dans les communautés ;
- ✓ Identifier et valider les actions innovantes en faveur de la participation et la représentation des femmes dans la construction de la paix.
- ✓ Apprécier les résultats et les effets atteints par le projet, en se référant au cadre logique du projet ;
- ✓ Déterminer dans quelle mesure la théorie de changement du projet reste valide

- ✓ Apprécier la contribution du projet aux aspects du renforcement des capacités des jeunes en tant qu'acteurs de la cohésion sociale
- ✓ Analyser les atouts et les contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre du projet, dégager les bonnes pratiques ainsi que les leçons à tirer de l'expérience
- ✓ Analyser les aspects catalytiques des interventions
- ✓ Évaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet
- ✓ Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, FAO et ONU Femmes pour le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs projets en lien avec la consolidation de la paix dans la région, incluant celles pouvant être supportées par un prochain financement du PBF

### **Les objectifs spécifiques de l'évaluation**

- ✓ L'établissement d'un bilan du projet en vue d'identifier les points forts et les points faibles de l'intervention ;
- ✓ L'état des lieux sur les résultats atteints et leurs contributions à la réalisation des objectifs de développement du Mali en général et en particulier des zones du projet et plus spécifiquement sur la contribution à la paix ;
- ✓ Les recommandations éventuelles pour assurer une pérennisation des actions.

## **II. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION**

### **2.1 Cadrage de la mission**

Une réunion de cadrage de la mission a été tenue entre le groupe de référence de l'évaluation (PNUD, FAO, ONUFEMMES) et le consultant. Elle a permis d'harmoniser la compréhension des termes de référence de l'évaluation, discuter des attentes en termes de livrables et de précision en termes de chronogramme de la mission. A l'issue de cette rencontre le groupe référence a mis à la disposition du consultant la liste et contacts des acteurs partenaires de mise en œuvre du projet.

### **2.2 Revue et analyse documentaire :**

A ce niveau, le consultant a procédé à l'analyse de la documentation de base nécessaire à la conduite de l'évaluation. Parmi ces documents une attention a été accordée au document projet (PRODOC), le cadre résultats, le budget, les PTBA, les rapports d'activités, les comptes rendus des comités de coordination et technique. Elle a servi de base pour mener des réflexions préliminaires sur les informations à collecter et l'élaboration des outils de collecte de données.

### **2.3 Conception des outils de collecte de données**

A la suite de l'étape précédente, s'en est suivi la conception des outils de collecte de données. Cette activité a été adossée aux résultats de l'analyse documentaire et des échanges réalisés avec le groupe de référence. Les guides d'entretien individuels structuré et semi structuré/ focus groupes ont été élaborés qui serviront de support lors des échanges avec les informateurs clés, les bénéficiaires du projet.

### **2.4 Collecte des données avec des guides d'entretiens semi structuré /Focus groupes**

Les entretiens au niveau national ont été menés avec :

- Les points focaux du projet (PNUD, FAO, ONUFEMMES) ;
- Directeur des services techniques de l'Etat au niveau Régional ;

- Les coordinateurs et responsables des ONG partenaires ;
- Les autorités communales et administratives de l'Etat ;
- Les bénéficiaires du projet au niveau des communes d'intervention du projet ;

Il faut noter que tous ces outils ont fait appel à la technique de l'observation **in situ** qui a aidé les assistants de collecte à constater, **de visu**, les résultats du projet sur le terrain.

#### **2.4 Croisement et triangulation des données**

- Les données collectées et utilisées lors de l'évaluation ont fait l'objet de croisement et de triangulation afin de vérifier leur fiabilité. La triangulation s'est faite à partir de trois sources et selon le processus suivant :
- L'exploitation documentaire : Les rapports d'activités sur l'exécution technique et financière du Projet, année par année, ont été compilés. L'état de mise en œuvre exhaustive des activités, le niveau d'obtention des résultats et le degré d'atteinte des objectifs ont été ainsi établis. Il s'agissait, alors, de vérifier leur exactitude.
- 
- Les entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes du projet : les informations collectées au cours de la phase de l'exploitation documentaire ont été vérifiées et complétées lors des entretiens menés avec les parties prenantes du projet.
- Les observations in situ : les visites des réalisations du projet sur les sites d'intervention ont permis aux assistants de collecte de données de vérifier la réalité des investissements et les lacunes.

#### **2.5 L'analyse des Informations collectées**

**L'analyse de la pertinence du projet** : Cet exercice s'est fait par un travail documentaire qui a été complété par des entretiens croisés avec le PNUD, FAO, ONU-FEMMES, les structures nationales de mise en œuvre et les ONG partenaires d'exécution. Pour ce critère, l'indicateur du « Coefficient de pertinence » (CP) a été utilisé. Cet indicateur se décompose en six facteurs a, b, c, d, e, f, qui sont :

Facteur « a » l'alignement du projet avec les des priorités nationales, régionales et aux attentes des communautés bénéficiaires.

Facteur « b » la cohérence du projet avec les objectifs des nations Unies.

Facteur « c » la croyance des différentes parties impliquées par rapport à la validité du projet vis-à-vis du contexte et les dynamiques de conflit dans les zones.

Facteur « d » l'intégration de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la mise en œuvre du projet ?

Facteur « e » la réponse adaptée du projet par rapport aux évolutions politiques, sécuritaires et institutionnelles ?

Facteur « f » La non prise en considération des risques des risques majeurs par les équipes du projet.

La note est obtenue sur ce critère a été appréciée à l'aide de la grille suivante :

Note 5/5 : Très satisfaisant (TS)

Note Comprise entre 4 et 5/5 : Satisfaisant (S)

Note Comprise entre 2,5 et 4/5 : Moyennement satisfaisant (MS)

Note comprise entre 1,5 et 2,5/5 Moyennement insatisfaisant (MI)

Note inférieure à 1,5/5 : Insatisfaisant

L'indicateur est noté sur une échelle de 1 à 5. La note globale du projet sur cet indicateur est obtenue en estimant les performances du projet sur chacun des six facteurs énoncés ci-dessus. La somme des notes sur les six facteurs donne la note globale du projet par rapport au critère de la pertinence.

Ainsi :  $CP = a + b + c + d + e + f =$  ou  $< 5$

**Analyse de l'efficacité du projet :** Pour ce critère, le recours a été fait à l'indicateur du taux de réalisation des produits (TRP). Ce taux a été estimé en comparant les cibles prévues par produits aux performances obtenues. Le TRP traduit le taux d'efficacité (TE) de la mise en œuvre du projet. Ce taux d'efficacité peut être converti en un coefficient d'efficacité (CE) noté sur une échelle de 1 à 5.

Ainsi :  $CE =$  ou  $< 5$ .

**Analyse de l'efficience du projet :** Pour le critère, l'indicateur « coefficient d'efficience » (CEF) a été utilisé. Il prend en compte quatre facteurs, a, b, c et d qui sont les suivants :

Facteur « a » : Le degré d'efficience par rapport à la réalisation des activités.

Facteur « b » : Le degré d'efficience par rapport à l'obtention des résultats.

Facteur « c » : La gestion selon les normes attendues et l'appréciation des audits financiers.

Facteur « d » : L'exécution du projet dans le délai imparti

Cet indicateur est noté sur une échelle de 1 à 5 :

Ainsi,  $CEF = a + b + c + d =$  ou  $< 5$ .

**Analyse de l'impact du projet :** Cet exercice s'est fait en comparant la situation après le projet à la situation avant le projet. Cela s'explique par la non prise en compte d'une enquête de perception dans le cadre de la présente évaluation afin de mesurer avec rigueur l'impact du projet.

**Analyse de la durabilité du projet :** Pour ce critère, l'indicateur du « Coefficient de durabilité » (CD) a été utilisé. Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) qui sont :

Facteur « a » : les systèmes mises en place ont permis d'assurer la viabilité et la durabilité des interventions.

Facteur « b » : Importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités.

Facteur « c » : Degré d'engagement des bénéficiaires pour la pérennisation des acquis du projet.

Cet indicateur est noté sur une échelle de 1 à 5 :  $CD = a + b + c =$  ou  $< 5$ .

## **2.6 Identification des meilleures pratiques et formulation des recommandations**

A partir de l'analyse de la mise en œuvre du projet, il a fallu capitaliser les meilleures pratiques utilisées, ainsi que les leçons apprises, et formuler des recommandations pour les interventions futures.

### **Points forts de l'évaluation**

La démarche participative adoptée qui a impliqué tous les acteurs de mise en œuvre du projet a permis de dégager les constats et les stratégies à mettre en œuvre à l'avenir pour améliorer l'impact des interventions.

### **Les limites de l'évaluation**

Le retard considérable dans la réalisation de cette mission d'évaluation n'a pas permis faciliter dans certaines mesures l'accès à l'information sur le projet. ;

Le contexte sécuritaire dans les zones du projet n'a pas permis le déplacement du consultant dans ces localités. ;

La non prise en compte d'une enquête de perception auprès bénéficiaires pour mesurer avec rigueur les effets /impacts du projet.

## **III. RESULTATS, CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS**

### **3.1 Analyse de la stratégie de mise en œuvre et de gestion du Projet**

La stratégie de mise en œuvre du projet a été basée sur l'approche DIM (Direct Implémentation) ou modalité de mise en œuvre directe. Ainsi, l'exécution du projet a incombé entièrement aux Agences du systèmes des nations unies de mise en œuvre du projet (PNUD, FAO, ONU FEMMES).

#### **La pratique du « Faire-Faire » et l'implication des acteurs locaux**

Le projet s'est appuyé sur les ONG, les services techniques de l'Etat pour conduire les activités. Il a ainsi fait recours aux faire-faire en externalisant des activités auprès d'ONG locales et les services techniques. Ainsi par exemple, au niveau de la FAO, le projet a utilisé les services de l'ONG YAGTU pour la mobilisation communautaire, la mise en place des AVEC, le suivi des AGR, les services techniques de l'Agriculture, vétérinaire, industries et productions animales pour les activités de formation en embouche, maraichage, Riziculture, l'hygiène alimentaire.

Le PNUD a fait recours aux services de l'ONG AAPPOR pour le financement des AGR, le renforcement de capacité des bénéficiaires, le CNPV pour les activités de sensibilisation, de cohésion sociale et le financement des AGR, l'APEJ en tant qu'EPA pour les activités HIMO, le Development de compétences des bénéficiaires, le financement des AGR et l'ADR de Mopti pour l'appui aux collectivités territoriales des Six (6) communes dans l'élaboration de leur PDSEC.

Au niveau d'ONU FEMMES, le projet a utilisé les services de l'ONG CARD et ODI-SAHEL pour faciliter la présence des jeunes au niveau des instances de prise de décision, la formation des groupements sur la gestion d'un groupement, l'appui psychosocial, le financement des AGR.

La mise en œuvre du projet sur le terrain a été inclusive avec l'implication des acteurs étatiques et les organisations locales. Le partage d'informations entre les partenaires de mise en œuvre via WhatsApp a été fortement apprécié.

On note que les AGR ont été financés par les agences SNU selon différentes approches.

Le financement par la mise en place d'un comité ad hoc en charge de la sélection des projets d'AGR selon les critères établis. Ensuite, le financement de l'AGR par une mise à disposition du montant une fois approuvé par le comité ad hoc. Cette approche n'a pu donner les résultats escomptés. Les activités de suivi ont révélé l'utilisation des fonds à d'autres fins par certains bénéficiaires. A cela s'ajoute à des cas de figure où le montant n'a été intégralement reçu par certains bénéficiaires.

### **3.1 Analyse du processus de coordination et de mise en œuvre du projet**

Le projet a été mis en œuvre conjointement par le PNUD, FAO, ONUFEMMES avec la participation des services techniques de l'Etat et les ONG locales.

La gouvernance et la gestion opérationnelle a été assurée par un coordinateur terrain du PNUD. Il est assisté par les points focaux de la FAO, ONU FEMMES et l'expert national. Il est en charge de la coordination et de la supervision et de la consolidation des plans de travail, la préparation des rapports trimestriels.

Les structures de Gestion du Projet ont été les suivantes :

#### **Unité de coordination régionale conjointe**

Il est composé du PNUD, FAO, ONU-FEMMES en charge de la préparation des plans de travail et des notes stratégiques, mise en œuvre des activités et le suivi-évaluation. L'unité de conjointe s'est réunie quatre (4) fois durant l'exécution du projet pour discuter de l'avancement du projet et les défis.

#### **Comité technique de suivi**

Ce comité est composé des représentants du gouvernement, les autorités locales, les Agences SNU, les partenaires d'exécution. En charge de la validation des plans de travail (trimestriels et global). Le suivi-Evaluation du projet à travers les missions de suivi sur le terrain, la validation des rapports. Le comité technique de suivi se réunit sur une fréquence trimestrielle. Durant la mise en œuvre du projet, il s'est tenu une fois.

A l'analyse de ce qui précède, on note que la fréquence des rencontres n'a pas été respectée pour des raisons de conflits d'agenda et les mesures sanitaires prises durant la pandémie du COVID 19 et la non-participation des tous les partenaires d'exécution. Ils ont aussi constitué les seuls cadres de rencontre formels durant la mise en œuvre du projet.

### **3.2 Analyse de la conduite du suivi-évaluation et du rapportage du projet**

Le dispositif de suivi-évaluation du projet n'était pas isolé du dispositif existant au niveau des Agences SNU de mise en œuvre. Il a porté essentiellement au départ sur les missions de suivi sur le terrain, les réunions de revue des projets. Les partenaires d'exécution produisent trimestriellement un rapport d'activités permettant de voir le niveau de réalisation des indicateurs. Des missions de suivi périodiques sont également effectuées par le personnel responsable des Agences pour recueillir des témoignages directs des bénéficiaires.

Les rapports annuels d'exécution du projet ont été produits pour les années 2019, 2020 et final pour 2021. Les rapports produits ont permis de faire le point de l'état de mise en œuvre des activités et de l'exécution financière. De même, des programmes annuels d'activités, assortis

de budgets annuels, ont été élaborés pour les années 2019 et 2020. Tous ces rapports ont été examinés et approuvés par le senior management du PNUD et le PBF.

Le projet avait prévu la réalisation d'une enquête de perception en 2020 mais finalement cette activité n'a pu être réalisée. Ceci aurait permis de disposer de données de base pour apprécier les performances du projet.

L'évaluation finale indépendante du projet prévue normalement avant la clôture programmatique est réalisée après la clôture opérationnelle du projet en novembre 2021.

### 3.3 ETAT DE MISE EN ŒUVRE FINANCIERE DU PROJET

Le budget total mobilisé par le PBF est remis en deux tranches aux agences SNU soit 70% pour la 1<sup>er</sup> tranche, et 30 % pour la 2<sup>eme</sup> tranche est de **2 933 387 USD**, à raison de **1 937 688** pour le PNUD, **489 247** pour ONUFEMMES, **506 452** pour la FAO.

#### 3.2.1 Utilisation des ressources financière du projet

Tableau 1 : Répartition du budget par catégorie de dépense

	Totaux			
	Organisation recipiendaire 1	Organisation recipiendaire 2	Organisation recipiendaire 3	Totaux
	UNDP	FAO	ONUWEMMES	
1. Personnel et autres employés	\$ 284 375,00	\$ 50 000,00	\$ 8 240,00	\$ 342 615,00
2. Fournitures, produits de base, matériels	\$ 213 700,00	\$ 22 319,00	\$ 10 000,00	\$ 246 019,00
3. Équipement, véhicules et mobilier (compte tenu de la dépréciation)	\$ 78 000,00	\$ -	\$ 4 000,00	\$ 82 000,00
4. Services contractuels	\$ 633 373,00	\$ -	\$ 25 602,80	\$ 658 975,80
5. Frais de déplacement	\$ 60 000,00	\$ 211 000,00	\$ 7 000,00	\$ 278 000,00
6. Transferts et subventions aux homologues	\$ 541 475,00	\$ 155 000,00	\$ 399 600,00	\$ 1 096 075,00
7. Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs	\$ -	\$ 35 000,00	\$ 3 000,00	\$ 38 000,00
Sous-budget total du projet	\$ 1 810 923,00	\$ 473 319,00	\$ 457 442,80	\$ 2 741 684,80
Coûts indirects (7%):	\$ 126 764,61	\$ 33 132,33	\$ 32 021,00	\$ 191 917,94
<b>TOTAL</b>	\$ <b>1 937 687,61</b>	\$ <b>506 451,33</b>	\$ <b>489 463,80</b>	\$ <b>2 933 602,74</b>

Source : Rapport financier final du projet

Tableau 2 : le niveau des dépenses

<b>Total des dépenses</b>	\$ 2 741 683,20
<b>Taux d'exécution</b>	100%

Source rapport financier final du projet

Face a la crise sécurité dans les zones d'interventions du projet. La stratégie de délocalisation de certaines activités à Sevaré, konna, ou koronbana a été utilisée. Cela a provoqué des surcoûts à supporter par le projet. La prise en compte des activités d'information et de sensibilisation sur le COVID 19 dans le paquet d'activité ont nécessité un réaménagement budgétaire de 100 000 USD pour la conduite de ces activités.

#### 3.2.2 ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

L'état de mise en œuvre technique du projet est présenté par résultat et par produit, indicateur

Résultats	Indicateurs	Taux de réalisation
Résultats 1 : Les jeunes marginalisés sont soutenus comme des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté dans 2 cercles de la Région de Mopti	Indicateur 1.1: Nombre de comités de développement fonctionnels, et respectant une représentation de 30% de jeunes (H&F) et 40% de femmes	100%
	Indicateur 1.2: Perception des jeunes (i) sur leur participation aux processus de décision et (ii) sur leur participation à la cohésion sociale et à la consolidation de la paix et sur la prise en compte de leur préoccupations majeures	les échanges avec les acteurs/bénéficiaires montrent une perception positive sur les thématiques listées
Résultat 2 : Les jeunes marginalisés dans deux cercles de la région de Mopti améliorent leur situation économique	Indicateur 2.1: Nombre de jeunes femmes et hommes bénéficiaires du projet ayant accru leur revenu de 50% en fin de projet	121%
	Indicateur 2.2: Revenu des bénéficiaires du projet supérieur au groupe de contrôle	121%
	Indicateur 2.3: Indicateur composite de moyens de subsistance durable/résilience (accès aux « assets », accès finance, accès aux soins – à approfondir dans le plan de suivi-évaluation)	100%
Résultat 3: L'efficacité des programmes d'emploi des jeunes dans la Région de Mopti est améliorée	Indicateur 3.1: Nombre d'institutions humanitaires/de développement ayant adopté les modalités THIMO harmonisées	100%
	Indicateur 3.2: Nombre d'institutions humanitaires et de développement intégrant une mesure d'impact sur la consolidation de la paix dans leur projet	100%
<b>Taux moyen de réalisation des indicateurs</b>		<b>107,00%</b>

### **Résultat 1 : Les jeunes marginalisés sont soutenus comme des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté dans 2 cercles de la Région de Mopti**

Les activités réalisées ont été les suivantes, par produit :

Produit 1.1. Les communautés ciblées disposent de plans de développement sensibles au genre et aux conflits, et de mécanismes fonctionnels d'engagement communautaire participatifs et inclusifs.

La mise en place de 6 comités de développement fonctionnels, et respectant une représentation de 30% de jeunes et 40% de femmes dans les cercles de Tenenkou et Mopti, 30 séances de sensibilisation ayant ciblé 1089 personnes composées de (160 hommes adultes, 236 femmes adultes, 206 jeunes hommes, 487 jeunes femmes et filles) ont été réalisées dans les quartiers des chefs-lieux de communes de Tenenkou et Diafarabé puis à l'intention des populations déplacées de Toguéré à Tenenkou. Les thématiques abordées se rapportent au rôle des jeunes en faveur de la paix et la cohésion sociale. Leurs membres sont constitués de communicateurs traditionnels et sont composés d'un minimum de 20% de jeunes et 30% de femmes environ. 07 modules ont été élaborés par un consultant avec la participation des membres du CLOCSAD et quelques partenaires. Ces modules portent sur les thématiques qui seront abordées au cours de la mise en œuvre du projet notamment, le leadership et la participation dans les prises de

décisions au sein des comités locaux, le plaidoyer. Un Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement extraordinaire ayant regroupé près d'une trentaine de personnes a été organisé par le projet pour consacrer l'amendement des plans de développement des 6 communes.

Produit 1.3. Des projets catalytiques pour la cohésion sociale sont identifiés et mis en œuvre par les jeunes.

7 ateliers présidés par les Sous-préfets des 6 communes portant sur la recherche de la paix, la quiétude sociale et le respect des pactes de paix qui ont été signés, sur l'engagement communautaire ont permis d'évaluer ces pactes communautaires et de combler les insuffisances et sur la communication non violente, le respect de l'équité et du genre, les causes et typologie des conflits, la responsabilité des jeunes et des femmes en temps de conflits ont respectivement mobilisés 300 jeunes dont 130 femmes, 150 participants (leaders, autorités, organisations de la société civile) dont 63 femmes et 60 animateurs dont 13 femmes. La formation de 300 jeunes dont 150 femmes ont été formés en leadership et participation dans la prise de décision avec un accent particulier sur les qualités d'un bon leader, La réalisation de 80 séances de sensibilisation et d'engagement communautaire dans les communes du projet. L'appui psychosocial, l'égalité des sexes/l'équité du genre à 88 jeunes entre 18 et 35 ans, dont 39 jeunes femmes (44.3%) qui ont acquis des connaissances. Durant la période, 100 jeunes bénéficiaires du projet (75 dont 34 jeunes filles de Konna, et 25 dont 7 jeunes filles de Ouroubé-Douddé, au total 41% de jeunes filles) ont bénéficié d'une formation en entrepreneuriat et élaboration de plans d'affaires et ont acquis des financements du projet. Le projet a appuyé la mise en place et le suivi de 3 pactes communautaires (à Konna, Ouroubé-Douddé et Tenenkou) à la suite d'un processus d'analyse participative de conflits locaux. Au total 24 plans d'affaires élaborés pour 600 jeunes (207 garçons et 393 filles) dans les 4 filières identifiées ont été appuyés et les bénéficiaires formés par les services techniques (Direction régionale de l'Agriculture et ses services déconcentrés) Les 24 associations villageoises d'épargne et de crédit fonctionnent normalement.

La mise en place de 6 comités de suivi des mécanismes de paix avec une représentation de 36% de jeunes (18-35 ans) et 40% de femmes dans les cercles de Tenenkou et Mopti. 412 séances de sensibilisation des communautés leaders pour accroître leur ouverture aux jeunes et à l'engagement communautaire ont été réalisées dans les quartiers des chefs-lieux de communes de Tenenkou et Diarafabé. En plus, 23 séances ont été organisées à l'intention des populations déplacées de Toguéré à Tenenkou. Le processus d'élaboration des plans dans les cadres légaux (CCOCSAD) et réglementaires (8 étapes) ont mobilisé 637 participants dont 103 femmes et 153 jeunes qui ont acquis des compétences pour être des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté. Ces actions de renforcement des capacités ont permis la signature de 6 pactes d'engagement communautaire.

## **Résultat 2 : Les jeunes marginalisés dans deux cercles de la Région de Mopti améliorent leur situation économique**

Produit 2.1. Des infrastructures socio-économiques de base prioritaires sont réhabilitées à travers une approche THIMO permettant d'offrir des emplois temporaires à 600 jeunes femmes et hommes.

Le projet a appuyé les activités économiques des jeunes dans les communes bénéficiaires à travers les travaux HIMO ayant 500 jeunes dont 151 femmes. Parmi les bénéficiaires d'HIMO, 400 jeunes ont été financés après une formation sur l'entrepreneuriat. 4 unités de transformation ont été appuyées en matériels et équipements de transformation agro/alimentaire dans 4 communes et 200 jeunes ont été formés sur la gestion d'entreprises. Au total 742 jeunes dont 544 femmes organisés en entreprises et groupements associatifs ont reçu un appui pour le financement de leur plan d'affaires. Grâce à cet appui, 80% des jeunes bénéficiaires reconnaissent avoir une activité économique et des revenus améliorés dans les communes d'intervention. Parmi les jeunes touchés, au moins 20% dont 6% de femmes ont bénéficié également du programme d'appui psycho-social et à la déradicalisation.

Produit 2.2. 600 jeunes femmes et hommes marginalisés et vulnérables mettent en œuvre des activités génératrices de revenu rentables dans des filières porteuses.

6 groupements de femmes ont été sélectionnés. Ces groupements constitués de 180 femmes des communes de Konna, Ouroubé-Douddé et Togueré ont reçu chacun un appui financier du projet pour le développement de leurs AGR.

24 plans d'affaire élaborés pour 600 jeunes dont 393 filles dans 4 filières porteuses (riziculture, maraichage, embouche, lait). Ces groupements ont bénéficié d'intrants, outils agricoles, des semences et le suivi/accompagnement des bénéficiaires par les services techniques. 2 formations ont été réalisées par la Direction Régionale de l'Agriculture de Mopti sur le système de riziculture intensif (SRI) pour 20 bénéficiaires (10 hommes et 10 femmes) et sur la production maraîchère pour 87 bénéficiaires (16 hommes et 71 femmes).

Produit 2.3. Un dispositif d'accompagnement régulier et appui-conseil en entrepreneuriat et innovation est fonctionnel pour les jeunes femmes et hommes micro-entrepreneurs

La mise en place de 24 AVEC au niveau de 24 groupements de femmes. L'appui des bénéficiaires a été réalisé par les services techniques de l'Etat et les ONG.

### **Résultat 3 : L'efficacité des programmes d'emploi des jeunes dans la Région de Mopti est améliorée**

Produit 3.1. Les autorités de la région de Mopti et les ministères de tutelle compétents assurent une coordination effective des initiatives d'emploi des jeunes.

Aucune activité n'a été réalisée dans le cadre de l'amélioration de la coordination de l'efficacité des initiatives d'emploi jeunes dans la région de Mopti.

Produit 3.2. L'impact du projet sur la consolidation de la paix et la stabilisation est rigoureusement évalué et documenté.

Produit 3.3. Les capacités des acteurs locaux de la société civile et du gouvernement sont renforcées dans les domaines clés relatifs à l'emploi des jeunes et la consolidation de la paix

La réalisation de douze (12) réunions mensuelles intégrant les questions liées à la problématique de l'emploi des jeunes ont été organisées avec les autorités de Tenenkou et Mopti ainsi que les ONG locales.

## **MESURE DE LA PERTINENCE DU PROJET**

Cet exercice s'est fait par un travail documentaire qui a été complété par des entretiens croisés avec le PNUD, FAO, ONU-FEMMES, les services techniques de l'Etat, les ONG partenaires, les bénéficiaires.

Pour ce critère de la pertinence, on a utilisé l'indicateur du « Coefficient de pertinence » (CP). Cet indicateur se décompose en six facteurs (a, b, c, d, e, f) tels que spécifiés ci-après :

#### **Facteur « a » l'alignement avec les priorités nationales du Mali.**

Projet s'est inséré dans les orientations de la politique nationale de l'emploi (2014) qui ont comme fondement le CSCRP et le CREED (2102-2017 ; 2018 – 2023) et les politiques sectorielles. L'objectif global du CREDD 2016 -2018 est de rendre possible la perspective de l'atteinte des ODD d'ici 2030 en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience pour promouvoir un Développement inclusif en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités. Il est aussi au programme de sécurité intégré pour les régions du centres (PSIRC). Le projet est une réponse aux besoins des communautés des cercles d'intervention touchées par les conflits intra-communautaires et le manque d'opportunités économique pour les jeunes.

#### **Facteur « b » la cohérence avec les objectifs des nations Unies.**

Le projet est en cohérence avec les priorités générales de la stratégie intégrée des nations unies pour le sahel (UNISS) à travers les points suivants : 6) les entreprises d'autonomisations des femmes ; 7) le Développement de l'entreprenariat chez les jeunes et l'autonomisation économiques ; 8) la consolidation de la paix et la prévention des crises ;9) la déradicalisation contre l'extrémisme violent. Il s'inscrit dans les ODD 1, ODD 5, ODD8, ODD 16 des nations unies.

#### **Facteur « c » l'adéquation vis-à-vis du contexte et des dynamiques de conflit dans les zones.**

Selon les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du projet le projet était et est toujours approprié au regard du contexte et les dynamiques. Le contexte sécuritaire s'est détérioré davantage dans les zones et mise en œuvre du projet, les jeunes manquent de plus en d'opportunités économiques.

#### **Facteur « d » l'intégration de l'égalités des sexes et l'autonomisation des femmes dans la mise en œuvre du projet**

L'égalités des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prise en compte ont été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet.

Le produit N<sup>o</sup> 2.2. Résultat 1 du projet indique que : 600 jeunes femmes et hommes marginalisés et vulnérables mettent en œuvre des activités génératrices de revenu rentables dans des filières porteuses. 6 groupements de femmes ont été sélectionnés constitués de 180 femmes des communes de Konna, Ouroubé-Douddé et Togueré ont reçu chacun un appui financier du projet pour le développement de leurs AGR. 24 plans d'affaire élaborés pour 600 jeunes dont 393 filles dans 4 filières porteuses (riziculture, maraichage, embouche, lait). Ces groupements ont bénéficié d'intrants, outils agricoles, des semences et le suivi/accompagnement des bénéficiaires par les services techniques. 2 formations ont été réalisées par la Direction Régionale de l'Agriculture de Mopti sur le système de riziculture intensif (SRI) pour 20 bénéficiaires (10 hommes et 10 femmes) et sur la production maraîchère pour 87 bénéficiaires (16 hommes et 71 femmes).

### **Facteur « e » la réponse du projet adaptée du projet aux évolutions politiques, sécuritaires et institutionnelles.**

Le projet a développé la stratégie de délocalisation pour la mise en œuvre des activités dans les zones de mise en œuvre du projet. Une demande de no cost extension a été effectuée par le projet suite à l'insécurité et l'instabilité politique au Mali pour réaliser les activités du PRODOC.

### **Facteur « f » la prise en compte des risques par le projet**

Le projet a intégré dans le paquet d'activités, les activités de sensibilisations et d'informations sur le COVID 19. Les risques sécuritaires ont été mitigés par la délocalisation de activités.

Le Coefficient de pertinence « CP » est noté sur une échelle de 1 à 5 et se calcule tel qu'indiqué dans le tableau ci-après :

<b>Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence du Projet</b>	La notation
Facteur « a » l'alignement avec les priorités nationales du Mali.	1/1
Facteur « b » la cohérence avec les objectifs des nations Unies.	1/1
Facteur « c » l'adéquation vis-à-vis du contexte et des dynamiques de conflit dans les zones	1/1
Facteur « d » l'intégration de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans la mise en œuvre du projet	1/1
Facteur « e » la réponse du projet adaptée du projet aux évolutions politiques, sécuritaires et institutionnelles	0,5/0,5
Facteur « f » la prise en compte des risques par le projet	0,5/0,5

Le Coefficient de pertinence (CP) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CP = a + b + c + d + e + f = 5/5.$$

On peut ainsi conclure que le projet a un niveau de pertinence très satisfaisant

### **3.3 MESURE DE L'EFFICACITE DU PROJET**

Il faudra, pour mesurer l'efficacité, établir le rapport entre les prévisions et les réalisations. Le projet considéré sera d'autant plus efficace que les réalisations égalent ou dépassent les prévisions.

Pour ce critère de l'Efficacité, on a eu recours à l'indicateur du taux de réalisation des produits (TRP). Ce taux a été estimé en comparant les cibles prévues par produits aux performances obtenues. Ces estimations sont reprises dans tableau ci-après.

Le TRP ainsi est de **157,67%**. Il traduit le taux d'efficacité (TE) de la mise en œuvre du projet. Ce taux d'efficacité peut être converti en un coefficient d'efficacité (CE) noté sur une échelle de 1 à 5.

$$CE = 4/5.$$

Résultats	Produits	Indicateurs par produits	Taux de réalisation
Résultats 1: Les jeunes marginalisés sont soutenus comme des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté dans 2 cercles de la Région de Mopti	1.1. Les communautés ciblées disposent de plans de développement sensibles au genre et aux conflits, et de mécanismes fonctionnels d'engagement communautaire participatifs et inclusifs.	Indicateur 1.1: Nombre d'analyses de conflits participatives sensibles au genre	133%
		Indicateur 1.2: Nombre de communes cercles disposant d'un comité local de développement incluant les jeunes et le genre (30% de femmes) de manière inclusive	100%
	Produit 1.2: Les capacités des jeunes femmes et hommes à participer activement aux processus de prise de décision dans leur communauté sont renforcés et reconnu par les leaders communautaires	Indicateur 2.1: Nombre additionnel de jeunes femmes et hommes ayant accru leur compétence en leadership/participation	209%
		Indicateur 2.2: Nombre additionnel de jeunes femmes et hommes bénéficiant d'accompagnement psycho social	117%
	Produit 1.3: Des projets catalytiques pour la cohésion sociale sont identifiés et mis en œuvre par les jeunes	Indicateurs 3.1: Comités de sélection de micro-projets sensibles au genre et à l'âge mis en place avec modalités de sélection adoptées	100%
		Indicateur 1.3.2 Nombre de projets catalytiques pour la cohésion sociale mis en œuvre dans le cadre du projet	100%
Résultat 2: Les jeunes marginalisés dans deux cercles de la région de Mopti améliorent leur situation économique	Produit 2.1: Des infrastructures socio-économiques de base prioritaires sont réhabilitées à travers une approche THIMO permettant d'offrir des emplois temporaires à 600 jeunes femmes et hommes marginalisés/vulnérables.	Indicateur 2.1.1: Nombre d'infrastructures socio-économiques de base réhabilitées par le projet, disposant d'un comité de gestion fonctionnel	200%
		Indicateur 2.1.2: Nombre d'emploi temporaires créés par le projet au bénéfice des jeunes hommes et femmes marginalisés	219%
	Produit 2.2: 600 jeunes hommes et femmes marginalisés et vulnérables mettent en œuvre des activités génératrices de revenus rentables dans les filières porteuses	Indicateur 2.2.1: Nombre additionnel de jeunes femmes et hommes disposant d'une activité génératrice de revenu (micro-entreprise) individuelle ou collective grâce au projet	200%
		Indicateur 2.2.2: Nombre de kits de transformation mis à la disposition dans les zones	417%

Résultats	Produits	Indicateurs par produits	Taux de réalisation
		du projet (nombre de femmes bénéficiaires)	
	Produit 2.3. Un dispositif d'accompagnement régulier et appui-conseil en entrepreneuriat et innovation est fonctionnel pour les jeunes femmes et hommes micro-entrepreneurs	Indicateur 2.3.1: Nombre de séances d'appui-conseil en gestion menées aux jeunes femmes et hommes micro-entrepreneurs	100%
		Indicateur 2.3.2: Nombre de solutions novatrices identifiées et testées dans le cadre du "Youth business innovation lab"	150%
Résultats 3: L'efficacité des programmes d'emploi des jeunes dans la Région de Mopti est améliorée	Produit 3.1: Les autorités de la région de Mopti et les ministères de tutelle compétents assure une coordination effective des initiatives d'emploi des jeunes	Indicateur 3.1.1: Groupe de coordination sur les questions d'emploi est fonctionnel, se réunit régulièrement, avec (Co) leadership du gouvernement	160%
		Indicateur 3.1.2: Cartographie de interventions THIMO et d'emploi existe et est à jour	100%
	Produit 3.2: L'impact du projet sur la consolidation de la paix et la stabilisation est rigoureusement évalué et documenté.	Indicateur 3.2.1: Plan d'action de suivi-évaluation adopté (y inclus protocole de recherche)	100%
		Indicateur 3.2.2: Partenariat établi avec un/des instituts de recherche	0%
	Produit 3.3: Les capacités de l'unité de gestion de projet Filets Sociaux et les partenaires de mise en œuvre du programme JigisémeJiri sont renforcées dans les domaines clés relatifs à la consolidation de la paix	Indicateur 3.3.1: Nombre de modules de formation élaborés	233%
		Indicateur 3.3.2: Nombre d'ateliers organisés	200%
<b>Taux moyen de réalisation des produits</b>			<b>157,67%</b>

### 3.4 MESURE DE L'EFFICIENCE DU PROJET

La mesure de l'efficacité a été faite par la mesure du rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés. Il se mesure par un rapprochement des données de terrain au moment « t » de l'étude entre les réalisations d'une part, et les ressources humaines, matérielles et financières utilisées, d'autre part.

Pour le critère de l'Efficiency, on a utilisé l'indicateur « coefficient d'efficacité » (CEF). Il prend en compte trois facteurs, tels que spécifié dans le tableau ci-dessous :

Facteurs d'appréciation de l'efficience du Projet	Notation
<p>Facteur « a » : Le niveau de l'exécution technique par rapport au niveau de l'exécution financière.</p> <p>Taux d'exécution technique est de 157,67% ;</p> <p>Taux d'exécution financière est de 100%</p> <p>Taux d'efficience = <math>100/100 \times 157,67 = 157,67\%</math>, soit 2,5 sur une échelle de 3.</p>	<p>2,5/3 ; La note sur le facteur « a » est obtenue en faisant un rapprochement entre le taux d'exécution technique et le taux d'exécution financière.</p> <p>La conversion du taux d'efficience (157,67 %) en coefficient d'efficience (2,5) se fait par la règle de trois : <math>3/100 \times 157,67 = 4,73</math></p>
<p>Facteur « b » : Les financements mobilisés pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ?</p>	<p>1/2 La note sur le facteur « c » est obtenue en faisant un rapprochement entre le financement mobilisé et le financement prévu.</p>
<p>Facteur « c » : Le projet a-t-il été bien géré selon les normes attendues ? Les rapports d'audit étaient-ils favorables ?</p>	<p>1/2. La note sur le facteur « d » est obtenue en exploitant les avis formulés par les rapports d'audit s'il existe.</p>
<p>Facteur « d » : Dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre dans les délais impartis ?</p>	<p>0,75 /1 La note sur le facteur « e » est calculée en rapprochant la durée effective de mise en œuvre du projet et la durée prévue dans le prodoc.</p>

Le CEF se calcule ainsi qu'il suit :  $CEF = a+b+c+d = 4/5$

On conclut donc que le projet a un niveau d'efficience est satisfaisant (S).

### 3.5 MESURE DE L'IMPACT DU PROJET

Le projet a amélioré les revenus des jeunes et des femmes de 50% à 60% dans les zones d'interventions. Les associations villageoises d'épargne et crédit et les travaux HIMO ont permis le rapprochement entre les populations. Cela été un facteur de cohésion sociale dans ces communautés. Les jeunes ont été impliqués dans les instances de prises de s décision au niveau communautaire. Ils ont développé des capacités de leaders.

### 3.6 MESURE DE LA DURABILITE DU PROJET

Pour ce critère de la durabilité, on a utilisé l'indicateur du « Coefficient de durabilité » (CD). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) tels qu'indiqués ci-après :

#### Facteur « a » : Appropriation nationale du projet

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a intégré le projet dans les programmes du gouvernement en cours y compris dans le Plan de sécurisation intégré des régions du centre en appui à la reinsertion socio-économique des jeunes au niveau du centre du Mali. Le projet a

bénéficié de tous les services nationaux, régionaux et locaux du gouvernement. Il a bénéficié de l'appropriation du gouvernement parce que ses actions s'inscrivent dans le cadre de l'appui aux priorités définies par l'Etat du Mali en réponse à la situation de crise dans le centre notamment dans la région de Mopti. Au niveau régional les services techniques de l'Etat, les autorités communales et administratives étaient centre des activités du projet.

**Facteur « b » : Importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités**

2 formations ont été réalisées par la Direction Régionale de l'Agriculture de Mopti sur le système de riziculture intensif (SRI) pour 20 bénéficiaires (10 hommes et 10 femmes) et sur la production maraîchère pour 87 bénéficiaires (16 hommes et 71 femmes). 412 séances de sensibilisation des communautés leaders pour accroître leur ouverture aux jeunes et à l'engagement communautaire ont été réalisées dans les quartiers des chefs-lieux de communes de Tenenkou et Diafarabé. 200 jeunes ont été formés sur la gestion d'entreprises dans 4 communes. En plus, 23 séances ont été organisées à l'intention des populations déplacées de Toguéré à Tenenkou. Le processus d'élaboration des plans dans les cadres légaux (CCOCSAD) et réglementaires (8 étapes) ont mobilisé 637 participants dont 103 femmes et 153 jeunes qui ont acquis des compétences pour être des acteurs positifs de cohésion sociale au sein de leur communauté. La réalisation de 80 séances de sensibilisation et d'engagement communautaire dans les communes du projet. Avec l'appui du projet, douze (12) réunions mensuelles intégrant les questions liées à la problématique de l'emploi des jeunes ont été organisées avec les autorités de Tenenkou et Mopti et la participation des représentants des organisations des jeunes et des femmes ainsi que les ONG locales partenaires de mise en œuvre.

**Facteur « c » : Le degré d'engagement des bénéficiaires**

Les bénéficiaires des actions du projet ont démontré un intérêt pour les activités. Cela s'est traduit par le degré de participation aux activités du projet, l'engagement pour la cohésion sociale et la paix à travers la signature de pactes communautaire, l'amélioration de leurs revenus dans divers domaines.

Le coefficient durabilité (CD) est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule tel qu'indiqué dans le tableau ci-après :

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité du Projet	La notation
Facteur « a » : Appropriation nationale du projet et contribution nationale	1/1
Facteur « b » : Importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	1,5 /2
Facteur « c » : Le degré d'engagement des bénéficiaires	1/2

Le Coefficient de durabilité (CD) s'obtiendra ainsi qu'il suit :

$$CD = a + b + c = 1 + 1,5 + 1 = 3,5.$$

On peut ainsi conclure que le projet a un niveau de durabilité moyennement satisfaisant.

#### **IV. LES PRINCIPALES LECONS APPRISES**

Les principales leçons apprises sont :

- ✓ La participation des autorités administratives a permis d'atteindre les objectifs du projet ;
- ✓ Le temps court de mise en œuvre du projet a été défi dans la gestion du temps de mise en œuvre du projet par les partenaires d'exécution ;
- ✓ Sans la volonté manifeste des bénéficiaires les activités n'allaient pas être une réussite. ;
- ✓ Le projet a permis le renforcement de capacités des services techniques dans leurs propres domaines de compétences ;
- ✓ La Complémentarité inter-Agences FAO AGR dans l'embouche, Maraichage, Riziculture, et le PNUD HIMO a été l'actif du projet ;
- ✓ La formation des bénéficiaires sur les techniques de compostage est mieux que la fourniture d'engrais chimiques qui contient des substances chimiques avec un impact négatif sur le sol et l'environnement ;
- ✓ L'intégration des communautés à faciliter la mise en œuvre des activités ;

#### **V. LES RECOMMANDATIONS**

Les principales recommandations ci-après peuvent être retenues pour améliorer l'efficacité des interventions du PNUD, FAO, ONUFEMMES, PBF et du gouvernement ;

##### **Pour le PNUD, FAO, ONUFEMMES, PBF :**

Promouvoir les projets à long terme (3 à 4 ans) dans le domaine de la cohésion sociale et la consolidation de la paix pour avoir les résultats escomptés.

Développer une stratégie de mobilisation des ressources pour compléter le financement du PBF. Cela permettra d'élargir la couverture géographique des interventions et de mettre à échelle les acquis du projet.

Elargir le projet aux communes restantes tout en faisant un focus sur les activités de sensibilisation sur la paix, cohésion sociale et la création d'emploi pour les jeunes.

Utiliser le « Third party monitoring » comme dispositif complémentaire au dispositif de suivi-Evaluation existant au niveau des agences d'exécution du SNU et le PBF. Ce dispositif aura l'avantage de pallier aux difficultés de suivi terrain des projets par les agences d'exécution du SNU et le PBF dans un contexte d'insécurité.

##### **Pour les Partenaires d'exécution sur le terrain**

Harmoniser les approches de mise en œuvre des activités de financement des AGR.

##### **Les services Techniques du Gouvernement**

Assurer le suivi, l'appui conseils aux bénéficiaires des AGR après la clôture du projet.

##### **Les autorités communales**

Pérenniser l'accompagnement pour assurer la consolidation des acquis du projet.

## VI. ANNEXES

### Liste des Personnes rencontrées

Noms, Prénom	Structures	Fonction	Contacts
Bakary Tienta	ONG YAG TU	Coordinateur	76 15 41 53
Mahamadou Coumare	Direction Régionale d'agriculture (DRA) Mopti	Che de Division	76 01 92 84
Hamidou DJIBO	Direction Régionale de la Production et des Industries Animales	Chef de service	76 39 42 90
Jean Baptiste TRAORE	Direction Régionale des Services Vétérinaires	Chef de service	73 43 07 69
Seydou Z TRAORE	ONG CARD	Coordinateur	79 24 18 44
Amara SANGARE	ONG ODI Sahel	Coordinateur	65 85 00 98
Amadou TAMBOURA	APEJ	Coordinateur Régional	76 05 00 65
Amadou WAIGALO	ADR MOPTI	Directeur Général	66 71 31 81
Soumaila BERTHE	ADR MOPTI	Chargé de Planification	
Sidiki DJITEYE	ONG AAPPOR	Coordinateur	76 01 00 59
Fakassi FOFANA	ONG AAPPOR	PCDA	66 78 99 19
Seydou DIARRA	ONG AAPPOR	Agent terrain	66 69 31 11
Oumar TOURE	CNPV	Coordinateur	76 26 91 04
Cheick Oumar Coulibaly	CNPV	Directeur	66 74 13 18
Kissima SYLLA	PBF	Expert National	76 26 91 04
Alfred BORBOR	PBF	Responsale Suivi-Evaluation	92711165
Henri MASHAGIRO	PNUD	Chef de Bureau PNUD Mopti	93 35 28 36
Mohamed Issa Ould	PNUD	Point Focal MOPTI	76 02 39 49
Sidy Koné	FAO	Point Focal MOPTI	78 50 49 67
Salimata KONE	FAO	BAMAKO	Salimata.kone@fao.org

## **OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES**

### **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA COORDINATION DU PROJET EMPLOIS JEUNES (PNUD, FAO, ONUFEMMES)**

1. Quel a été le système d'exécution du projet qui a été employé ? Exécution directe ou exécution nationale ?
2. Quelle en est la justification ? Les avantages et inconvénients de chaque système ?
3. Quel a été le rôle des Agences (FAO, PNUD, ONUFEMMES) dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?
4. Quel a été le processus de formulation du Projet ?
5. Quel est le niveau de pertinence du Projet ?
6. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
7. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et faire remonter l'information du terrain au bureau pays ?
8. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées ?
9. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique du Projet ?
10. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière ?
11. Selon vous, quels ont été les principaux acquis ?
12. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du Projet ?
13. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du Projet ?
14. Quels sont les principaux effets et impacts du Projet ?
15. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ?
16. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » ?
17. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du Projet s'est faite avec efficacité et efficience ? Quelles sont les synergies développées avec les autres intervenants dans la région de Mopti ?
18. Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte ou la non-atteinte des résultats attendus (y compris en termes de convergence) ?
19. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ?
20. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention

### **INFORMATIONS SUR L'EXECUTION FINANCIERE DU PROJET**

*Tableau N° 1 : Exécution financière du projet*

Les contributeurs financiers	Budget prévisionnel	Budget dépensé	Taux d'exécution financière
PNUD			
FAO			
ONUFEMMES			
Les Gouvernements			
Total			

*Tableau N° 2 : Mobilisation des ressources financières*

Les contributeurs financiers	Budget prévisionnel	Budget mobilisé	Taux de mobilisation
PNUD			
Les Gouvernements			
Total			

## **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES SERVICES TECHNIQUES CONCERNES DU GOUVERNEMENT**

1. Quels a été votre niveau de participation dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du Projet ?
2. Quel est votre niveau de participation au comité technique et/ou comité de pilotage ?
3. Faites-vous éventuellement des propositions de réorientation stratégique aux sessions du comité de pilotage ou technique ?
4. Quels ont été les principaux acquis du Projet : Acquis pour la structure, le personnel, la communauté bénéficiaire, la commune ?
5. Quelles ont été les principales insuffisances et contraintes observées dans la mise en œuvre du Projet ?
6. Quels ont été les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du Projet ?
7. Quel est le degré d'alignement du Projet par rapport aux priorités nationales ?
8. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du Projet ?
9. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » du Projet ?
10. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du Projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
11. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et faire remonter l'information du terrain au bureau pays ?
12. Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte ou la non-atteinte des résultats attendus (y compris en termes de convergence) ?
13. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ?

Quelles recommandations avez-vous à formuler pour la poursuite de l'intervention du SNU et du Gouvernement ?

**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE  
(CNPV, AAPPOR, YAGTU)**

1. Quels a été votre niveau de participation de votre organisation dans l'élaboration, la mise en œuvre du projet ?
2. Selon vous est ce que toutes activités du projet répondaient aux besoins des communautés ?
3. Quel a été le degré d'implication des autorités communales et communautaire dans la mise en œuvre de vos activités ?
4. Quelle était la stratégie de mise en œuvre du projet ?
5. Selon vous, quels ont été les principaux acquis ?
6. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ?
7. Selon vous, quelles ont été les principales contraintes ou difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ?
8. Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte ou la non-atteinte des résultats attendus (y compris en termes de convergence) ?
9. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
10. Quels sont les principaux effets et impacts visible du projet ?
11. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du Projet ?
12. Quelles recommandations avez-vous à formuler pour les interventions futures ?

## **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES AUTORITES ADMINISTRATIVES ET COMMUNALES**

1. Quelle a été le degré d'implication de la partie nationale dans la formulation et la mise en œuvre du projet ?
2. Le projet a-t-il eu un impact sur la cohésion sociale et la promotion de l'emploi dans la communauté ? si oui, donner des exemples.
3. Le projet a-t-il eu un impact sur les conflits communautaires ? Si oui, donner des exemples.
4. Le projet a-t-il permis le développement d'activités génératrices de revenus, notamment pour les femmes et les jeunes ? Si oui, donner des exemples
5. Les jeunes ont-ils été impliqués dans les prises de décisions au sein des communautés ? Si oui, donner des exemples.
6. Le projet a-t-il permis les renforcements de capacités (mise en place des comités locaux et de formation sur la paix).

## **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES BENEFICIAIRES DU PROJET**

1. Quels sont vos principaux besoins cruciaux pour lesquels vous souhaitez qu'on y trouve prioritairement une solution ?
2. Quels sont les principaux effets/impacts du Projet sur vos conditions de vie : sécurité, cohésion sociale, infrastructures, économiques, participation ?
3. Quels sont les changements positifs que les interventions du projet ont apportés dans votre communauté ?
4. Quels sont vos besoins et attentes non satisfaits par le projet ?
5. Quel est votre degré de participation aux instances de décisions et quelle instance ?
6. Y a-t-il des besoins dans le domaine de la cohésion sociale et économique qui ne sont pas encore satisfaits ? Si oui, les quels ? Que faudrait-il envisager pour y remédier ?
7. Avez-vous bénéficié d'AGR de la part du projet ? si oui dans quel domaine ?
8. Est-ce que cette AGR vous permet de générer des revenus pour subvenir à vos besoins ?
9. Y a-t-il d'autres partenaires qui vous appuient ? Si oui, dans quels domaines et depuis quand ?
10. Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé dans la démarche et qu'il faut éviter à l'avenir ?
11. Quelles recommandations avez-vous à formuler pour les interventions futures ?